

Секция III. КОРПОРАТИВНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Р. В. АЛАШЕЕВА

Екатеринбург, УрФУ

ФАСИЛИТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ С КОРПОРАТИВНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ

Аннотация. В статье раскрывается специфика и возможности фасилитации при работе с корпоративными ценностями. Подробно излагается методика фасилитации, направленная на выявление общей ценности группы и выработку правил следования данной ценности.

Ключевые слова: фасилитация, корпоративные ценности, гуманитарные технологии.

R. ALASHEEVA

FACILITATION AS A TOOL FOR WORKING WITH CORPORATE VALUES

Annotation. The article explains the specifics and possibilities of facilitation operating with corporate values. The author describes in detail the methodology of facilitation repeatedly used for identifying the common value of the group and developing rules to conform the value.

Keywords: facilitation, corporate values, humanitarian technologies.

В мире «текучей современности» (З. Бауман) и тотальной неопределенности (мир VUCA), интерес к ценностям нарастает неслучайно. Как отмечает известный тренер и фасилитатор Марк Розин, чем дальше мы уходим в этот мир, тем меньшую роль играют стратегия и даже видение: «слишком быстро меняется обстановка: слева наступает кризис, справа манят новые технологии – а значит, и стратегию, и видение придется переделывать слишком часто. И тогда путеводной звездой могут оказаться миссия и ценности – по сути, философские принципы жизни организации» [3, с. 36]. Кроме того, «легкий капитализм» (З. Бауман), побуждает современных работников к постоянному «серфингу» на рынке труда в поисках наиболее подходящих и оптимальных условий. В связи с этим

организации ищут новые пути привлечения и удержания сотрудников, руководство стремится понять цели, мотивацию и ценности сотрудника и соединить их с ценностями и целями компании.

В современных организациях и крупных корпорациях работу с корпоративными ценностями реализуют уполномоченные по этике (за рубежом *ethics officer*), менеджеры по этическому *compliance* и КСО, специалисты по корпоративной культуре и этике, менеджеры по внутренним коммуникациям, а также и приглашенные консультанты, и тренеры и т. д. В небольших российских организациях данная работа осуществляется чаще всего специалистами отдела управления персоналом HR или отдела управления развитием персонала HRD, нередко также выступающими в роли корпоративных тренеров или фасилитаторов.

Формами работы с миссией и ценностями компании, с глубинными установками и потребностями работников организации, а также с интеграцией ценностей компании и ценностей сотрудников традиционно выступают: фасилитации, тренинги, деловые игры и другие гуманитарные технологии. Под гуманитарными технологиями в данном случае, имеются ввиду особые технологии «воздействия» и «управления», направленные на «создание, изменение и обработку рамок и правил поведения людей» [4]. Являясь технологиями «мягкого» человеческого влияния, социальной инженерии, они носят «неманипулятивный», не директивный характер и создают такого рода условия, в которых человек мог бы совершить самостоятельный выбор, связанный с установками, ценностями, поведением.

Особую популярность при управлении ценностями организации (Н. Васильевне) сегодня приобретает фасилитация. Рассмотрим более подробно специфику данной технологии и ее применение при работе с групповыми и корпоративными ценностями.

Фасилитация (от англ. *facilitate* – помогать, направлять, облегчать) – одновременно процесс, группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение. В США и европейских странах фасилитация развивается с 50-х годов прошлого века, в России данная технология осваивается в течение последних пяти-семи лет. Фасилитация особенно востребована в компаниях, руководство которых осознало важность коллективного принятия решений и обратной связи от сотрудников, в самоорганизующихся командах, организациях «холакратического» типа (холакратия – *holacrasy* – организационная модель, предполагающая децентрализацию власти, влияние каждого сотрудника на управление организацией) и «бирюзовых» организациях (Ф. Лалу).

Фасилитационные форматы достаточно универсальны – они могут применяться как непосредственно в обучении специалистов организации, так и в разработке, организации, проведении и сопровождении деловых мероприятий: совещаний, стратегических сессий, воркшопов. Методы фасилитации позволяют: собирать информацию, анализировать проблемы, генерировать идеи, вырабатывать и оценивать варианты решения, достигать консенсуса и принятия решений, планировать действия.

Специфика фасилитации заключается в том, что ведущий-фасилитатор занимает нейтральную позицию и не берет на себя принятие решения, а лишь помогает участникам идентифицировать проблемы и принять решение с помощью конструктивного обсуждения.

Фасилитация носит диалогичный и демократичный характер, основывается на соблюдении «этики дискурса» (Ю. Хабермас). Данная «этическая» ориентированность технологии фасилитации раскрывается в таких правилах как: исследование процесса в противовес всеведению; открытость и искренность; равенство всех участников; важность каждого мнения; установка на то, что «все люди умны и могут эффективно решать задачи» [2].

Являясь технологией толерантного и бесконфликтного обсуждения сложных вопросов, в том числе и этического характера, фасилитация в деятельности корпоративного этика сегодня – незаменимый инструмент. С помощью фасилитационных техник можно быстро и эффективно осуществлять сбор идей и мнений по любой этической проблеме, проводить мониторинг настроений и уровня доверия коллектива, диагностику мотивации, индивидуальных ценностей, их интеграцию с ценностями организации, выработку единых ценностей и принципов корпоративной культуры и этики и многое другое [1].

Специалист, занимающийся работой с корпоративной культурой и этикой, должен знать и уметь подбирать методы и техники фасилитации в зависимости от цели и специфики мероприятия, условий и состава участников. На сегодня насчитывается более пятисот фасилитационных техник. Среди наиболее популярных: «Мировое кафе» (The World Café), «Поиск будущего», (Future Search), «Выход за рамки» (Work Out), «Открытое пространство» (Open Space), «Поляризация мнений» (Polarization of opinion), «Конференция поиска» (Search Conference), «Динамическая фасилитация» (Dynamic Facilitation), «Саммит позитивных перемен» (Appreciative Inquiry Summit) и другие. Например, техника фасилитации «Мировое кафе» применяется для больших групп и помогает создавать живое обсуждение комплексного вопроса, актуального для организации. Это может быть, например, принятие корпоративных ценностей или разработка программы управления КСО.

Рассмотрим на конкретном примере, как можно работать с корпоративными ценностями с помощью фасилитации. Для этого приведем методику, которую мы неоднократно использовали в рамках тренингов для студентов 4 курса направления «Прикладная этика» в рамках дисциплины «Гуманитарные технологии в профессиональной деятельности». Она основана на рекомендациях уральского бизнес-тренера Яны Желяковой и методике Д. Логана «Горы и долины». Данная фасилитация может применяться для работы с любыми групповыми ценностями – и корпоративными в том числе.

Представим себе, что фасилитация проводится в связи с необходимостью диагностики ценностей сотрудников и их интеграцией с ценностями группы (отдела или компании). Хотелось бы подчеркнуть, речь идет о ценностях человека в профессиональном смысле – именно как сотрудника компании, а не о его личных ценностях и их интеграции с ценностями отдела или компании (необходимость учета данного немаловажного аспекта при работе с ценностями неоднократно отмечается российским тренером и автором работы «Ценностное управление для бизнеса» К. Харским).

Безусловно, в рамках одной сессии невозможно полноценно поработать со всеми групповыми и индивидуальными ценностями, поэтому в качестве цели рассматриваемой сессии остановимся на выявлении общей ценности группы, которая требует особого внимания и выработки общих правил следования этой ценности. Такая задача в условиях организации может быть связана с необходимостью выявления общих ценностей команд или отделов для их последующей приоритизации или интеграции с ценностями компании.

Перед сессией происходит обязательное коллективное принятие правил взаимодействия, своего рода этическая «техника безопасности». Речь идет о создании в ходе мероприятия «безопасной» среды – открытого и доверительного пространства для взаимодействия и самоопределения. Совместно принятые правила должны обеспечить уважение достоинства каждого участника, вежливое отношение, конструктивную критику, добровольность и другие важные для участников принципы взаимодействия.

Методика предполагает пять основных шагов: 1) выбор одной ценности, с которой хочется поработать группе с помощью модерационных карт и фасилитационной техники MeWeUs; 2) составление набора случаев, когда эта ценность в группе попиралась или поддерживалась; 3) разработка общих правил следования данной ценности в ходе групповой дискуссии по предложенному фасилитатором шаблону (шаблон заимствован из методики Логана «Горы и долины»); 4) презентация заполненного шаблона, выработанных правил поведения согласно избранной ценности и табу; 5) заключительный этап шеринга.

После небольшой разминки (это может быть, например, актуализация индивидуальных ценностей в игровой форме) переходим к первому этапу – работе с индивидуальными ценностями с помощью модерационных карт и фасилитационной техники MeWeUs.

MeWeUs предполагает последовательную выработку единого группового решения при учете индивидуальных выборов и решений в подгруппах. На этапе «Me» осуществляется индивидуальная работа: фасилитатор просит каждого написать две-три ценности в ответ на вопрос: «Следование каким ценностям я требую от себя и других?». На этапе «We» происходит работа в малых группах. Требуется обсудить и выбрать две-три главных ценности, общих для всех участников подгруппы, написать эти ценности на модерационных картах и повесить на стену. Фасилитатор группирует и задает рубрики, объединяя, кластеризируя сходные ценности в одну номинацию. На этапе «Us» происходит голосование: каждый участник выбирает ту ценность, с которой хочет поработать на сессии. Большинство голосов определяет ценность сессии. Голосование как фасилитационная техника используется для того, чтобы позволить группе визуально идентифицировать те идеи или проблемы, которые некоторым из участников группы кажутся важными. Традиционно используется фасилитаторами при принятии решений и для получения экспресс-статистики по исследуемому вопросу.

На втором этапе осуществляется составление набора случаев, когда выбранная ценность в группе попиралась или поддерживалась. Для этого фасилитатор предлагает сначала индивидуально вспомнить данные случаи, записать примеры двух-трех событий (желательно не называя имена участников) и поделиться ими в группе, соблюдая принципы безопасного общения. После того, как высказутся все участники, нужно выделить события, значимые для всех и расположить их на общем графике, учитывая время и «заряд» события («плюс» и «минус»).

На третьем и четвертом этапе на основе данной базы случаев в ходе групповой дискуссии вырабатываются правила поведения для реализации данной ценности в группе, а также табу, касающиеся того, каких действий членам группы следует избегать. Правила и табу желательно ранжировать и оформить символически. Формулировать лучше емко и четко, например: «Не критикуй, а предлагай». Работа завершается презентацией заполненного шаблона с графиком, на котором отмечены ключевые события группы, связанные с выбранной ценностью, а также разработанные правила и табу.

Последний этап – шеринг предполагает ответы на вопросы, которые помогут участнику сессии перенести результаты фасилитации в реальную жизненную практику: «Что дал вам этот опыт? Что я начну делать иначе уже завтра? Чего я

теперь не буду делать? На чем в своем поведении я сделаю акцент, чтобы следовать этой ценности?» и т.д.

В результате проведения подобной сессии каждый участник намечает для себя конкретные действия и дает обязательства перед членами группы следовать данной ценности. Кроме того, следует отметить сильный «командообразующий» эффект подобной сессии – после проведения такого мероприятия в группе устанавливается особая атмосфера доверия и взаимной поддержки.

Резюмируя, можно сказать, что перспективы использования фасилитации, как непосредственно в работе с корпоративными ценностями, так и в деятельности специалиста по корпоративной культуре и этике в целом достаточно обширны. В настоящее время в российской практике фасилитации появляются новые синтетические формы, сочетающие элементы тренинга, коучинга и игры (например, LEGO-фасилитация), мероприятия проводятся на необычных площадках (на природе, в галерее искусств, на заброшенном заводе), а также в онлайн-формате (Stormz), что требует от корпоративного этика освоения данных технологий и внедрения в практику этического менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алашеева Р.В. Гуманитарные технологии в деятельности прикладного этика: этический тренинг, деловая игра, фасилитация // Теоретические основания прикладной этики: учебное пособие / Н. П. Цепелева [и др.]; под общей редакцией Н. П. Цепелевой. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. – С.
2. Дудорова Л. Современные методы фасилитации групповой работы [Электронный ресурс] / URL: <https://www.personalimage.ru/articles/facilitation/sovremennye-metody-fasilitatsii-gruppovoy-raboty/> (дата обращения 18.12.2019).
3. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии глубинной фасилитации для бизнеса. – М.: Альпина-Диджитал, 2018.
4. Щедровицкий П. Гуманитарные технологии и реальная политика [Электронный ресурс] / URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/70> (дата обращения: 18.12.2019).